

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

**A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES COMO
INSTRUMENTO NA RESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL**

ALBA REGINA SALVADOR TRINTINI

FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 1999.

**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio Econômico
Departamento de Ciências da Administração
Coordenadoria de Estágios**

Trabalho de Conclusão de Estágios

**A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES COMO
INSTRUMENTO NA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Professor Orientador: Mário de Souza Almeida

Área de Concentração: Administração geral

Alba Regina Salvador Trintini

Florianópolis, novembro de 1999.

Este Trabalho de Conclusão de estágios foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ à acadêmica Alba Regina Salvador Trintini na disciplina de Estágio pervisionado.

Banca examinadora

Profº. Orientador Mário de Souza Almeida

Professora Alessandra de L. Jackobsen

Professora Maria Terezinha Angeloni

*“Num dia qualquer, você sabe que tem um limite.
Você chega a este limite e diz: certo este é o limite.
Quando você chega a este ponto algo acontece.
Você descobre que pode ir mais além.
Com o poder de sua mente, sua determinação,
instinto, e sua experiência também,
você pode voar muito mais alto”.*

Airton Senna da Silva

AGRADECIMENTOS

É muito importante reconhecer e agradecer a tantas pessoas que de forma especial contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Ao meu esposo Antônio, pela paciência, compreensão, apoio e incentivo, que fortaleceu ainda mais o meu desejo concluir o curso.

Aos meus pais, pela educação e formação do meu caráter, que contribuiu para estar onde estou e saber aproveitar as oportunidades.

Ao meu orientador, professor Mário de Souza Almeida, pela dedicação, ensino e ajuda.

À Universidade Federal de Santa Catarina, que está aberta à pesquisa, ao conhecimento daqueles que pretendem fazer diferença na sociedade.

Ao Meu Deus, tão bondoso, maravilhoso e fiel que me ajudou e fortaleceu nos momentos em que eu mais precisei.

MUITO OBRIGADO!

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	v
SUMÁRIO.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
RESUMO.....	x
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema problema.....	11
1.2 Justificativa.....	12
2 OBJETIVOS... ..	13
2.1 Objetivo geral.....	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
3.1 Estrutura burocrática.....	15
3.2 Estrutura voltada a processos.....	23
3.3 Gerenciamento das informações.....	32
4 METODOLOGIA.....	41
4.1 Caracterização da pesquisa.....	41
4.1.1 Quanto aos meios.	41
4.1.2 Quanto aos fins.....	41
4.2 Técnica de coleta de dados.....	42
5 COPESUL.....	43
5.1 Histórico da empresa.....	43

5.2 Gestão.....	44
5.3 Missão, Visão de futuro e Valores.....	44
5.4 Processos fundamentais.....	45
5.5 Unidade de negócios.....	45
5.6 Qualidade.....	46
5.7 Tecnologia.....	47
5.8 Recursos humanos.....	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

LISTA DE FIGURAS

1. Previsibilidade e imprevisibilidade do funcionamento da estrutura burocrática.....	21
2. Quadro comparativo entre estrutura funcional e estrutura voltada a processos.....	27
3. Visão esquemática de um processo.....	27
4. Vantagens da estrutura por processos sobre a estrutura burocrática referente a rigidez das atividades realizadas.....	29
5. Interação entre o cliente, estratégia e tecnologia no gerenciamento por processos.....	31
6. Novas estruturas organizacionais, novos processos gerenciais e gestão de recursos humanos proporcionados pela tecnologia da informação.....	39

LISTA DE TABELAS

1 Vantagens do modelo burocrático.....20

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade apresentar uma pesquisa teórica das estruturas burocráticas e as atuais estruturas voltadas a processos, bem como verificar qual a relevância do gerenciamento da informação na organização, no processo de reestruturação da empresa.

Referente à estrutura burocrática foi pesquisado o modelo descrito por Max Weber, referentes as suas características, vantagens, disfunções, e outros aspectos que envolvem a sua constituição.

Com relação à estrutura voltada a processos, verificou-se sua importância no processo de reestruturação organizacional, bem como, o conceito, as vantagens e o que diferenciam da estrutura burocrática.

A respeito do gerenciamento da informação foi pesquisado a sua importância, utilização para a obtenção de vantagem competitiva, também apresentando as fases para a implantação de um sistemas de informação na organização.

Por fim é apresentado um estudo de caso ilustrativo da Companhia Petroquímica do Sul – COPESUL em que, após passar por uma privatização, seus executivos perceberam que para continuar no mercado competindo necessitava uma reestruturação organizacional, através da reengenharia.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema problema

Os administradores estruturam ou organizam suas empresas conforme os objetivos, recursos e ambientes internos e externos. Verifica-se que é comum a estratégia de determinar a estrutura de uma empresa.

A competitividade entre as organizações nunca foi tão forte em pouco espaço de tempo, exigindo que estas se adaptem ao novo cenário, cujas mudanças são constantes.

A estrutura burocrática (tradicional) da organização atualmente não consegue atender a nova realidade, exigindo a mudança do trabalho manual para o informatizado, do trabalho do supervisionado com padrões claros e normas de procedimentos facilmente dominados para trabalhos complexos que exigem criatividade e liberdade para agir profissionalmente.

A informação, cada vez mais exerce um papel relevante nas organizações. Ao considerar que desde a fase do processamento de dados a informação obtida através dos computadores visava apenas aumentar a eficiência e a rapidez das atividades administrativas, a idéia básica era permitir que as pessoas pudessem trabalhar cada vez mais e mais concentradas em seus limites de acordo com a determinação da estrutura burocrática.

1.2 Justificativa

Diante do fato exposto acima, o presente trabalho apresenta um estudo teórico, assim, a teoria é fonte de embasamento para o estudo da realidade prática da organização, sendo imprescindível para a obtenção de novos conhecimentos e experiências.

Com a finalidade de conhecer o que a teoria da administração apresenta sobre a estrutura burocrática, e comparar as mudanças que ocorrem na organização quando gerenciamento pôr processos e implantado, descrevendo a importância do gerenciamento da informação na obtenção de vantagem competitiva.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Pesquisar, analisar e descrever a estrutura burocrática, e verificar a importância do gerenciamento por processos e da informação na reestruturação organizacional.

2.2 Objetivos específicos

1. Levantar as abordagens conceituais da estrutura burocrática;
2. Definir e descrever o gerenciamento por processos na reestruturação da organização;
3. Apresentar a importância do gerenciamento da informação;
4. Observar os resultados da reestruturação organizacional ocorrida na Companhia Petroquímica do Sul – COPESUL; através de um estudo de caso ilustrativo

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estrutura da organização pode ser definida como o padrão estabelecido para as relações entre os componentes da organização. Desta forma, convém definir e diferenciar organização e estrutura organizacional.

Apesar de muitas vezes esses termos se confundirem, eles possuem significados diferentes. **Organização** pode ser entendida como o processo pelo qual se faz com que a estrutura da organização se ajuste a seus objetivos, a seus recursos, a seu ambiente. **Estrutura Organizacional** pode ser definida como a disposição e a inter-relação entre partes componentes e os cargos de uma empresa (CHIANVENATO, 1993).

Segundo JUCIUS e SCHLENDER (1990), a estrutura é a anatomia com a qual a organização é criada e operada. Ela dá disposição sistemática ao trabalho a ser feito. Portanto, ela é o arcabouço de responsabilidades, autoridades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à divisão mais importante, suas funções e a relação de cada parte para com as demais e para com a organização.

3.1 Estrutura burocrática

A estrutura organizacional idealizada e estudada pelo Sociólogo alemão, e Doutorado em Direito com a tese História das sociedades Mercantis na Idade Média, Max Weber, constituiu uma das mais altas formas de autocrítica e auto consciência no período de uma das maiores desagregações e reorganizações sociais no período de transição entre os séculos XIX e XX (TRAGTENBERG, 1977, p.137-143).

Ao administrar o Hospital da Alemanha dirigido por burocratas não especializados, Weber converteu-os em burocratas-rationais entre agosto de 1914 e outono de 1915. Ao aposentar-se preocupou-se em estudar a burocracia sistematicamente.

Como tipo de estrutura organizacional ideal, a burocracia foi primeiramente descrita por Max Weber em 1947. Ao desenvolver seu modelo de burocracia, enfatizava o profissionalismo, pois acreditava que o sistema só funcionaria se fosse provido de pessoas competentes e capacitadas.

Sendo um dos fundadores mais influentes do estruturalismo, preocupou-se muito com a distribuição do poder entre as posições da organização na estrutura burocrática representando o elemento formal de sua obra. Observou a fragilidade da estrutura racional e constatou que existem pressões de forças exteriores que encorajam o burocrata a seguir outras normas diferentes das organizacionais.

A Teoria da Burocracia, segundo CHIAVENATO (1993, p.6), desenvolveu-se dentro da Administração, em torno dos anos 40, em função da fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica, puramente mecanicista, como da Teoria das Relações Humanas, voltada apenas para o bem-estar e motivação do empregado, e preocupada em evitar conflitos promovendo a saúde social.

Historicamente as razões que favoreceram o surgimento da teoria burocrática em resumo foram: as visões extremadas e parciais dos classistas e humanistas, a crescente complexidade das organizações, em função das mudanças socioculturais e políticas; e a necessidade de um modelo de organização racional e abrangente, capaz de lidar com todos os setores e variáveis da entidade (CHINELATO, 1993).

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos, remonta à Antiguidade, e teve origem nas mudanças religiosas verificadas após o Renascimento (CHIAVENATO, 1993).

O conceito popular de burocracia é visualizado geralmente como uma empresa, repartição ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções rápidas e eficientes, também com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização.

Para Max Weber é exatamente o contrário, a estrutura burocrática é eficiente por excelência e apresenta suas principais características (CHIAVENATO, 1993, p. 15):

- Caráter legal s normas e regulamentos – com legislação própria que define antecipadamente por escrito a forma como a organização irá funcionar, assegura-lhe uma interpretação sistemática e unívoca;
- Caráter formal das comunicações – as regras, decisões, ações administrativas e procedimentos são feitos por escrito para proporcionar comprovação e documentação adequadas;
- Caráter racional e divisão do trabalho – é adequada ao objetivo a ser atingido, sendo este o aspecto racional da burocracia. A divisão do trabalho implica em cada participante ter o seu cargo específico, suas funções específicas e sua esfera de competência e de responsabilidade;
- Impessoalidade nas relações – a administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e funções;

- Hierarquia de autoridade – cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior;
- Rotinas e procedimentos standardizados – o ocupante de um cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça;
- Competência técnica e meritocracia – a admissão, transferência e promoção são baseadas em critérios válidos para toda a organização, de avaliação e de classificação, e não em critérios particulares e arbitrários;
- Especialização da administração – os membros do corpo administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção, ou seja, o dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou um grande acionista da organização;
- Profissionalização dos participantes – a organização burocrática caracteriza-se pela profissionalização dos seus participantes;
- Completa previsibilidade do funcionamento – o modelo burocrático de Weber pressupõe que todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que atinja a máxima eficiência possível.

Ao definir as características do modelo burocrático, Weber procurou vincular as identificações à posição e não ao seu ocupante. Em seus estudos, não considerou a burocracia como um sistema social mas como um tipo de poder .

O exercício do tipo de autoridade identifica-se com os estágios sociais, objetivando a adequação das organizações ao modelo burocrático da sociedade correspondente, representando o poder institucionalizado e oficializado, implicando em potencial para exercer influência sobre as outras pessoas, proporcionando o poder. Weber estabelece então três tipos de autoridade, a saber:

- Tradicional – obediência por simples costume e adaptação à rotina;
- Carismática – obediência por estima ou admiração ao líder;
- Burocrática – obediência pela razão ou determinação legal.

O tipo ideal de burocracia, segundo MAXIMIANO (1991, p.27), é um tipo de fórmula média onde estão presentes os elementos: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. O autor define cada um destes elementos de forma clara e simplista:

- Formalidade – também chamada de formalidade burocrática, ocorre em organizações formais onde a autoridade baseia-se em normas e regulamentos que estipulam qual é o comportamento esperado e quais são os direitos e deveres dos participantes. A ligação entre o indivíduo e a burocracia é oficial e está registrada em documento, como um contrato de trabalho ou ficha de matrícula, estando vinculado institucionalmente a uma organização juridicamente ordenada. Podendo ser o funcionário de uma empresa aluno de uma escola ou o cidadão de um Estado.
- Impessoalidade – as relações entre membros da organização burocrática são governadas pelos cargos que ocupam. Um indivíduo investido num determinado cargo gerencial é um superior dentro de uma competência ou jurisdição, e defende os limites de seu território de autoridade, dentro do qual as ordens podem ser dadas ou obedecidas. A obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas ao cargo ocupado pelo superior.
- Profissionalismo – na maioria das organizações formais, os cargos são ocupados em regime de dedicação exclusiva, oferecendo a seus ocupantes uma carreira profissional. O membro de uma burocracia é um funcionário que faz do cargo um meio de vida mediante um salário regular, em troca de seus serviços. A escolha para ocupar o cargo, em geral, deve-se às suas qualificações, que são aprimoradas por meio de treinamento especializado.

Para um melhor entendimento do que são as organizações formais, CRUZ (1998, p.42) refere-se a elas como “estruturas criadas, aprovadas, assumidas e divulgadas mediante organogramas e outros documentos internos e externos visando estabelecer a maneira como as interações devem operacionalizar no processo produtivo”.

Para Weber, os benefícios máximos da burocracia poderiam ser conseguidos através da adoção de estratégias designadas pela organização, e que são apresentados por GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY (1981, p.279):

- Princípio da divisão do trabalho – onde todas as tarefas necessárias à consecução das metas são divididas em tarefas altamente especializadas. Os trabalhadores deveriam tornar-se *experts* em suas tarefas e poderiam ser responsabilizados pelo bom desempenho de suas obrigações.
- Cada tarefa é realizada de acordo com um sistema de regras - assegurando a uniformidade e a coordenação das diferentes tarefas, com a justificativa de que o administrador pode eliminar a incerteza no desempenho das tarefas, incerteza esta proveniente das diferenças individuais.
- Cada membro ou escritório da organização depende de um superior - sua autoridade baseia-se no conhecimento especializado com legitimidade do alto da hierarquia, criando uma cadeia de comando.
- Cada chefe da organização conduz os negócios de maneira jornalística e impessoal - mantendo distância social dos subordinados e clientes, garantindo que as personalidades individuais não interfiram no bom cumprimento dos objetivos da repartição, não havendo favoritismos originados de amizades ou parentescos pessoais.
- O emprego na organização burocrática baseia-se em qualificações técnicas - estando protegido contra demissões arbitrárias, e as promoções estão baseadas nos anos de serviço.

Na análise de Max Weber a burocracia é um conceito sociológico que exprime racionalização de atividades coletivas, descrevendo uma forma ou um modelo que garante a previsibilidade do comportamento do empregado dentro da organização, levando-o a crer que ela era superior a qualquer outra forma de organização em precisão, em estabilidade, na rigidez de sua disciplina e no seu grau de confiabilidade. Sua aplicação constitui em vantagens na organização.

Desta maneira, as principais vantagens do modelo burocrático, na concepção de Max Weber, são apresentadas pelos autores relacionados a seguir:

CHINELATO (1993, p. 34)	CHIAVENATO (1993, p. 23)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequação dos meios aos fins, obtendo-se a eficiência; ▪ Precisão das tarefas e dos resultados; ▪ Rapidez nas decisões; ▪ Uniformidade de procedimentos com poucos erros e baixos custos; ▪ Fácil substituição de pessoal; ▪ Facilidade de interpretação das regras; ▪ Redução de atritos entre os funcionários, pois cada um conhece os seus limites de ação e de poder; ▪ Constância das decisões; ▪ Confiabilidade no serviço, por ser impessoal e as decisões serem previsíveis; ▪ Dificuldade para a corrupção, com o favorecimento da moralidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalidade, em relação ao alcance dos objetivos da organização; ▪ Precisão, na definição do cargo e na operação; ▪ Rapidez nas decisões; ▪ Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita; ▪ Uniformidade de rotinas e procedimentos favorece a padronização, redução de custos e erros; ▪ Continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado; ▪ Redução do atrito entre as pessoas; ▪ Constância; ▪ Subordinação dos mais novos aos mais antigos; ▪ Confiabilidade; ▪ Benefícios sob o prisma das pessoas.

Tabela 1: Vantagens do modelo burocrático (CHIAVENATO, 1993).

As vantagens do modelo burocrático, são percebidas em organizações estáveis, com rotinas e tarefas, e sua rápida disseminação neste século e utilização nas organizações foi de fundamental importância.

Entretanto, por mais que as organizações sejam organizadas e utilizem de forma coerente os princípios burocráticos, ela não é plenamente racional e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber, onde as consequências desejadas resumiam-se à eficiência.

A eficiência, segundo CHINELATO (1993), refere-se ao desempenho, ao processo ou gerenciamento harmônico do personagem principal frente ao empreendimento. Envolve a noção do bom uso dos recursos humanos, material, tecnológico, espaciais, podendo o conceito abranger o desempenho de um setor da instituição como um todo e não apenas do personagem principal da organização.

Robert K. Merton, cuja pretensão era a busca da eficiência de forma geral, constatou em seus estudos que as conseqüências imprevistas geravam ineficiência, distorções e falhas, chamando-as de disfunções da estrutura burocrática, representadas pela figura abaixo.

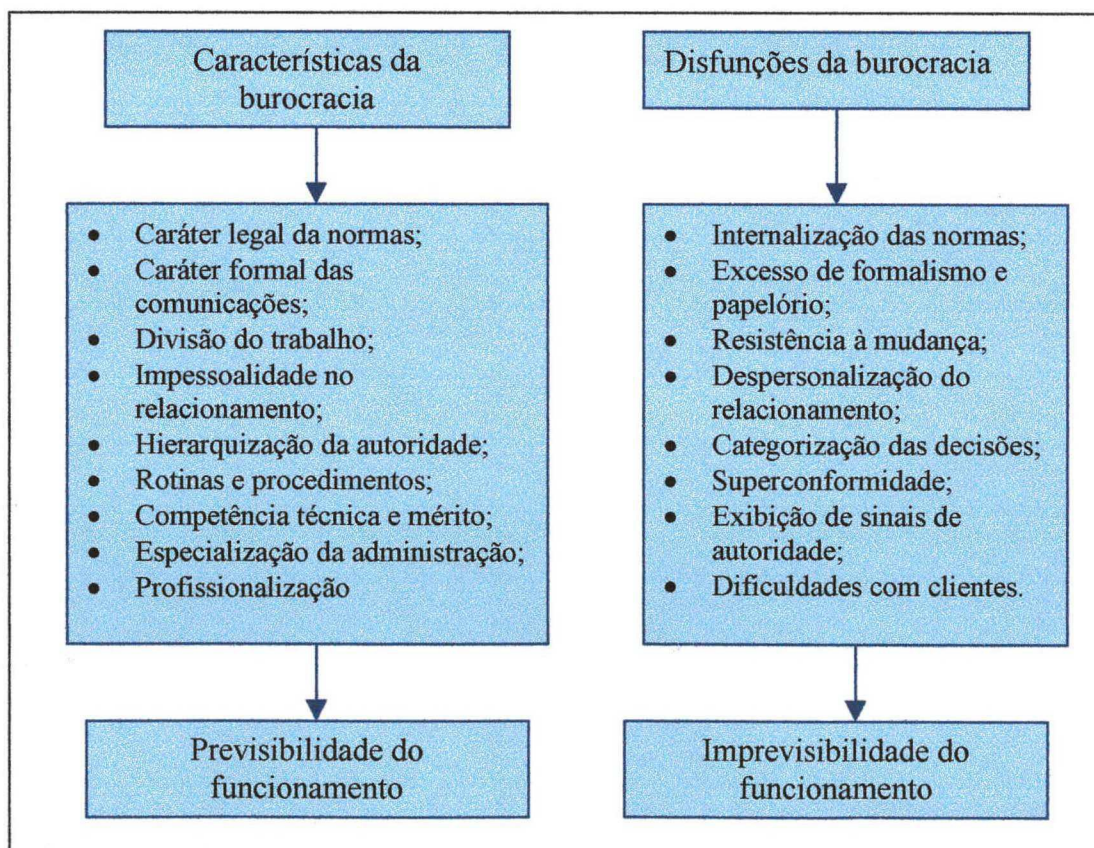


Figura 1: Previsibilidade e imprevisibilidade do funcionamento da estrutura burocrática (CHIAVENATO, 1993, p.35).

Desta maneira, dentre as principais disfunções que a burocracia passou a exhibir devido à sua errônea aplicação, destaca-se as seguintes:

- A lentidão diante das mudanças necessárias;
- A incapacidade dos indivíduos de compreenderem seu papel na organização;
- O abandono das relações informais;
- A padronização de comportamentos, com perda da espontaneidade e da liberdade;
- O condicionamento em condutas ultrapassadas;
- A submissão e apatia dos subordinados, com perda da capacidade de racionalidade e de decidir;
- O excesso de trâmites, alguns desnecessários;
- A burocracia passa a ser um tipo de poder e de dominação e não mais um sistema organizacional.

O estudo das disfunções da estrutura burocrática mostra que as deficiências precisam ser trabalhadas e eliminadas, mesmo porque atualmente a rapidez nas mudanças tecnológicas não permite que a organização continue a trabalhar em um sistema rígido imposto por esse modelo que foi muito adequado ao início deste século, quando Weber aprofundou-se no estudo das organizações burocráticas.

3.2 Estrutura voltada a processos

A estrutura organizacional tradicional (burocrática) que alcançava eficiência através da fragmentação do trabalho em tarefas, difundia o poder e responsabilidade resistindo a sugestões para mudarem a sua forma de funcionamento, isto porque os princípios organizacionais durante décadas mostraram um bom funcionamento.

Contudo, a realidade que as organizações precisam encarar é que a antiga forma de funcionamento tornou-se inoperante devido o fato à crise de competitividade global que as empresas enfrentam aqui e agora.

No ambiente atual, nada é constante ou previsível, nem o crescimento do mercado, nem a demanda dos clientes, os ciclos de vida dos produtos, o grau de mudança tecnológica ou a natureza da competição.

HAMMMER e CHAMPY (1994, p.14-16) consideram três forças que, separada e combinadamente, estão impelindo as atuais empresas cada vez mais para dentro de um território assustadoramente desconhecido para a maioria dos seus executivos e gerentes, a saber:

- As forças de clientes – que sabem o querem , o que desejam pagar por isso e como obtê-lo nos termos que exigem;
- As forças da concorrência – que antes era simples e agora a tecnologia altera a sua natureza de formas inesperadas. Se uma empresa não consegue se equiparar com as melhores do mundo em uma categoria competitiva, logo não terá seu espaço no mercado;
- As forças da mudança – que tornou-se mais difundida, persistente e acelerada. Com a globalização da economia, as empresas enfrentam um número maior de concorrentes e cada um deles é capaz de introduzir novos produtos ou serviços no mercado.

As mudanças no ambiente empresarial estão levando a mudanças profundas na cultura organizacional. Na cultura da antiga empresa havia um acordo de obediência, dedicação em troca de segurança entre os administradores e os trabalhadores. Isto pelo fato da organização ser paternalista, controladora e burocrática. A criatividade era frustrada pelo protocolo e pelas normas de trabalho. A ambição se manifestava mais na política do que pela produtividade e a habilidade profissional era coisa do passado (HAMMER, 1997).

A obediência a ordens não é garantia de sucesso. Dedicar-se à tarefa errada não constitui nenhuma virtude, é um mero esforço sem discernimento, flexibilidade e entusiasmo, que segundo o autor, não leva a lugar nenhum.

Quando o foco é o cliente, o trabalho a ser desenvolvido deve ser ágil, adequadamente dirigido e adaptado às circunstâncias especiais do processo. Exige que as organizações inovem na forma de fazer o produto para o sucesso competitivo, requerendo, desta forma, agilidade, rapidez, imaginação, criatividade, flexibilidade e comprometimento com os resultados.

Entretanto, “o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas” (NONAKA e TAKEUSHI, 1997, p.186).

O que as organizações precisam é induzir os funcionários a serem mais leais ao cliente do que à empresa, para que venham a prosperar.

Qualquer iniciativa de mudança, como algumas apresentadas acima, segundo CHAMPY (1997, p.26-32), deve começar pela descrição de onde se pretende chegar. A reengenharia implica no reconhecimento de que a organização do trabalho não precisa seguir funções, mas que os processos ultrapassam as linhas funcionais, e a freqüente necessidade de planejar fluxo de

trabalho desde o início, recomeçando, ao invés de modificar o que já existe. A reinvenção do negócio é marcada por mudanças simultâneas em muitos elementos da organização.

A reengenharia, para HAMMMER e CHAMPY (1994, p.22) “é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.

Ambos a reengenharia e reinvenção requerem ação, conhecimento dos objetivos empresariais que levarão: ao redesenho do processo, a novas oportunidades, estratégias, estruturas e relações com mudanças internas e externas na empresa, novas infra-estruturas de tecnologia de informação e novas atitudes dos gerentes e funcionários.

CHAMPY (1997, p.26-32) relaciona algumas condições e acontecimentos a serem previstos e preparados ao se executar a reengenharia ou reinvenção da empresa, a saber:

- Crise na cúpula da empresa – os programas que orientam reestruturação da empresa, devem ser aplicados de cima para baixo, envolvendo todas as pessoas nas fases do projeto à implementação normalmente durante os primeiros meses do programa de mudança, quando os gerentes deparam –se com as implicações reais da mudança, seus esforços esgotam-se, dando origem a uma crise que resulta em conflitos. Uma interrupção é válida, pois proporciona a discussão de problemas e preocupações, a solução e o progresso.
- Mudando o escopo – os atuais programas de mudança são marcados pela ambição e procura de resultados a curto prazo. Conforme o programa caminha para a implementação, pode ser constatado pelos administradores que o escopo não atingirá os resultados esperados. Quando isto ocorre, são necessários esforços sobre humanos de alguns para que a empresa se recupere, não deixando que o cliente perceba..

- Escala – quanto maior a escala do programa, maior a probabilidade de ser bem sucedido. Se a empresa for grande e a gerência estiver comprometida com ele, a organização deve enfrentar tudo o que for preciso para administrar a mudança. O grau de mudanças no setor de mercado e da ambição gerencial determinará a escala do negócio e da mudança organizacional.
- Tudo muda – as empresas estão reconhecendo que a supremacia dos departamentos e funções levou à burocracia e à administração focada em questões internas. Para melhorar a empresa de forma significativa, as fronteiras organizacionais devem se tornar mais permeáveis.
- Diálogo versus comunicação – a mobilização dos gerentes a conversar com as pessoas em toda a organização, conduz a compreensão e o significado do programa para todos funcionários.
- Medo e descrença – podem ser tratados nas conversas com os funcionários. O medo não será eliminado se for legítimo, mas grande parte da descrença pode ser dissipada se os gerentes forem francos.
- Valorizar outros elementos além do desempenho – a destreza e a agilidade devem ser os principais critérios para que o objetivo da melhoria seja alcançado.

Administrar uma empresa que foi criada para prosperar na produção em massa, na estabilidade e no crescimento, não podem ser ajustadas para suceder em um mundo onde os clientes, os concorrentes e a mudança exigem flexibilidade e rapidez de resposta, em torno de tarefas, num mundo competitivo como o atual, não é mais adequado. São necessárias melhorias nas atividades para a empresa sobreviver. Para tanto essas atividades não podem mais estar focalizadas em funções, departamentos, produtos, mas em processos-chave.

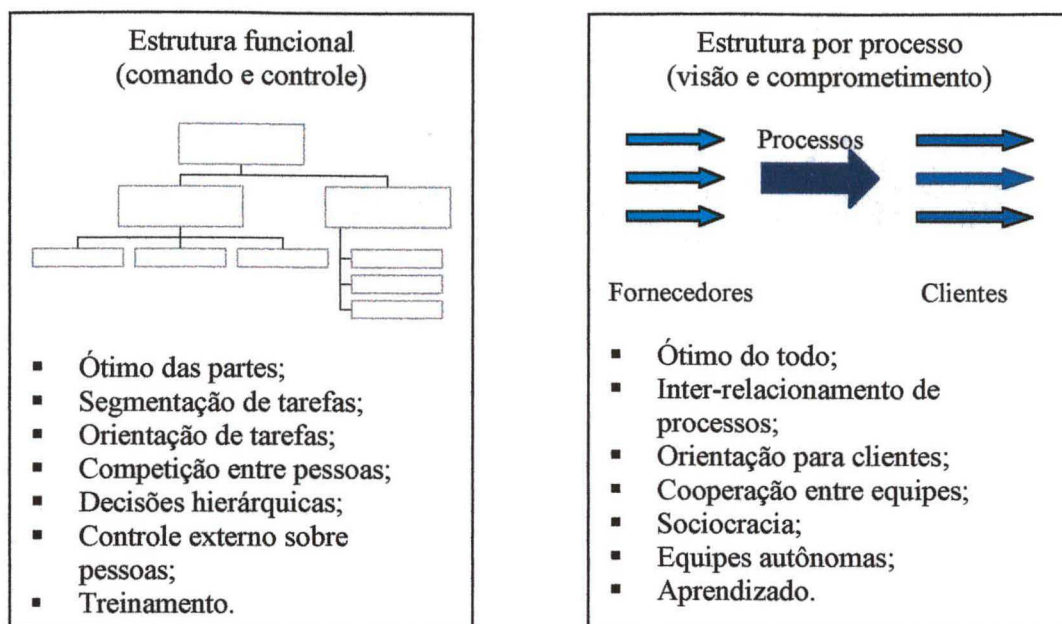


Figura 2. Quadro comparativo entre a estrutura funcional e a estrutura por processos.

DAVENPORT (1994, p.7) conceitua processos como “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, como um começo e um fim, *inputs* e *outputs*, claramente identificados: uma estrutura e uma ação”.

O processo é definido por ROTONDARO (1998, p.59-60) como “uma sequência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade e um conjunto de causas que geram um ou mais efeitos”. O autor observa que um serviço para um cliente é realizado pela cadeia de um ou mais processos interligados, desenvolvendo uma relação de clientes e fornecedores internos, mas o objetivo final é o cliente externo, através da produção de um produto ou serviço.

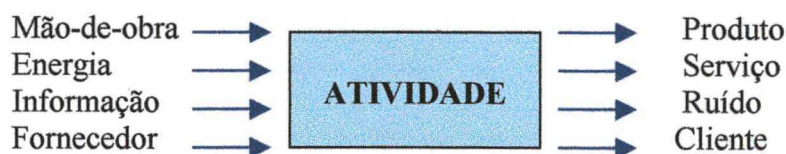


Figura 3. Visão esquemática de um processo (ROTONDARO, 1998, p. 59-60).

Para CRUZ (1998, p.84) o processo “é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada para serem adquiridos pelos clientes”. Esta definição mostra que o processo é constituído em elementos fundamentais, a saber:

- Os Insumos – são o conjunto de fatores que eram na produção de bens ou serviços como as matérias-primas, conjuntos, sub-conjuntos, luz, água, gás e outros;
- Os Recursos – são os elementos que dão suporte a produção, como capital, mão-de-obra e instalações, e determinam a capacidade de produzir determinado bem ou serviço;
- As Atividades – são as menores partes que constituem qualquer processo;
- As Informações - dão a forma e a natureza de sua existência, e são geradas, transmitidas, manuseadas pelo processo como subproduto ou produto das atividades que a compõem;
- Tempo – componente fundamental de todo e qualquer processo, dizendo quando fazer, o que fazer, o que tem que ser feito, para que o bem ou serviço seja produzido.

O cliente é considerado por CRUZ (1998) o principal objetivo de qualquer processo, classificando-os em dois tipos: o cliente interno – que são todos os indivíduos que desempenham atividades dentro da empresa e o cliente externo – que são todos os indivíduos que vão comprar e receber os bens ou serviços produzidos pela empresa.

Entretanto, o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas.

Na verdade “uma organização de negócios deveria ser equipada com a capacidade estratégica de explorar, acumular, compartilhar e criar novo conhecimento de forma contínua e repetida em um processo dinâmico e em espiral”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 186)

Ressaltam os autores que as estruturas burocráticas podem gerar outras características disfuncionais como: a resistência a mudança, tensão, falta de responsabilidade, papelada, meios que se transformam em fins, departamentalismo, onde cada indivíduo faz a sua parte, fabricando os produtos e tentando empurrar ao cliente.

Estrutura Funcional:	Estrutura voltada a processo:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O fluxo da informação é truncado. ▪ O fluxo de material é geralmente desorganizado. ▪ O processo não tem um líder. ▪ A sequência de operação não pode ser reorganizado facilmente. ▪ Cada empregado só conhece sua própria atividade. ▪ Cada empregado só é responsável por sua atividade. ▪ Cada empregado faz, mal e “porcamente”, só sua parte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A informação flui naturalmente através de sistema de informação ▪ O fluxo de material é organizado e limpo. ▪ O processo tem um líder que é o responsável por ele. ▪ A sequência de operações, dependendo do tipo de bem ou serviço produzido, pode ser reorganizada sempre que necessário. ▪ Cada empregado conhece e responsável pelo processo por inteiro, e não somente por sua atividade.

Figura 4. Vantagens da estrutura por processos sobre a estrutura burocrática, referente a rigidez das atividades realizadas segundo CRUZ (1998, p.139).

A “perspectiva do processo exige que comecemos com os clientes e o que eles querem de nós, e trabalhemos a partir daí” (HAMMER, 1997, p. 11).

Como a perspectiva de um processo implica uma visão horizontal do negócio que envolve toda a organização (começando nos insumos e terminando com os produtos ou serviços), todo processo projetado corretamente tem a voz e a perspectiva do cliente perfeitamente embutidas em todas as fases de execução. Estas fases são apresentadas por VANZOLINI (1998, p.62) através de uma metodologia operacional compostas por fases, que são apresentadas abaixo:

1. Identificação do processo;
2. Definição do responsável pelo processo;
3. Definição das fronteiras do processo;
4. Desenho do fluxograma do processo;
5. Estabelecimento de indicadores;

6. Análise das células unitárias;
7. Verificação dos indicadores;
8. Normatização;
9. Melhoria constante.

A seleção dos processos, segundo ROTONDARO (1998, p.60), devem apresentar as seguintes etapas:

- Utilizar a visão do cliente, partindo de objetivos estratégicos de referência: missão da empresa, plano estratégico, cenários;
- Identificar os fatores chave que permitem a realização de objetivos (visão interna): a partir do fluxograma geral, determinar os fatores importantes para a sua realização; e
- Selecionar os processos prioritários, sempre com a visão do cliente final.

A análise para a mudança, após a seleção do processo, pode ocorrer de várias maneiras, sendo que algumas características são comuns a esse tipo de trabalho, e são apresentadas pelo autor, dependendo da empresa ou do negócio que se pretenda melhorar. São elas:

- Combinação de tarefas – onde uma pessoa cuida de vários passos do processo;
- Operador toma decisões – não necessitando consultar o chefe hierárquico;
- Os passos do processos devem ser efetuados na ordem natural – pelo fato das funções não serem rígidas;
- Processos com muitas versões – onde as exigências dos clientes determinam a necessidade de flexibilidade na forma de realizar o processo;
- Reduzir controles e inspeções – os controles não acrescentam valor para o cliente final, todavia podem reduzir o sacrifício da organização e do cliente;
- Operações podem ser centralizadas ou descentralizadas – conforme a tarefa a ser realizada, é possível trabalhar de formas diferentes;

- Indicadores são estabelecidos – medir os resultados das atividades de melhoria é fundamental para o êxito; os *indicadores de eficácia* mostram como as necessidades dos clientes são atendidas e os *indicadores de eficiência* mostram como o processo está sendo realizado;
- Fixar a melhoria e a tecnologia – sempre que ocorrerem modificações durante a formatação e alteração de procedimentos;
- Melhoria contínua – pois o processo nunca termina ;
- Utilizar as ferramentas de informática - sempre observando as regras.

O gerenciamento por processos aponta para uma interação entre pessoas, tecnologia e estratégia, através do gerenciamento da informação de forma adequada, do trabalho em equipe com autonomia de decisão e liderando os processos, e, de uma estratégia que una o valor entregue aos clientes, a satisfação das pessoas e a remuneração do capital. Conforme figura abaixo:



Figura 5. Interação entre cliente, estratégia e tecnologia no gerenciamento por processos.

O cliente é o principal objetivo de qualquer processo e “para que o processo seja livre do trabalho que não agrega valor, as funções são amplas e complexas, abrangendo uma gama de tarefas e exigindo que o trabalhador entenda o quadro geral compreendendo as metas do negócio; necessidades dos clientes e estrutura do processo”, de acordo HAMMER (1997, p.38-39).

3.3 Gerenciamento das informações

A necessidade de agilizar o trabalho, alvo da própria burocracia e sua rotina formada por processos sistematizados, ordenados, catalogados, demorados e inflexíveis, levou as empresas a partir da década de 70 a investir em tecnologia como a compra de computadores. Muitas vezes as empresas alugavam sistemas eletrônicos, pois era uma tecnologia cara de adquirir e manter. As máquinas necessitavam de pessoas especializadas para sua operação e utilização, e maior dificuldade encontrava-se em sensibilizar as pessoas dentro da empresa das vantagens que esta tecnologia traria para seus negócios. Neste período a máquina funcionava apenas como processadora de dados, não havendo nenhuma preocupação com o negócio como um todo. Tal processo mudou muito e continua em evolução.

CRUZ (1998,p.59-62) discute as quatro fases da tecnologia da informação até os dias de hoje:

1. Processamento de dados – também chamada de a Era do Papel, pois o único meio de se comunicar com os computadores era através do papel.
2. Sistemas de informações – também chamada pelo autor de Era do Suporte Eletrônico, quando surgiram o disco magnético, disquetes e outros terminais que substituíram o papel.
3. Informações estratégicas - ou Era do Ambiente Virtual, servindo de ponte entre o reinado dos *mainframes* e as novas tecnologia da informação.
4. Tecnologia de informação – ou Era da Globalização, que tem como máximo símbolo da idéia do mundo sem fronteiras a rede mundial de computadores *INTERNET*.

Desta forma, é importante relembrar três conceitos importantes que Cruz (1998, p. 62) apresenta, a saber:

- Dado – é a matéria-prima do conhecimento e menor parte da informação. Não tem começo nem fim. Não podendo ser entendido em conteúdo, mas em sua essência.

- Processamento – é o ato de transformar o dado em informação pela execução de uma ou de várias atividades eletrônicas.
- Informação – é o resultado da transformação do dado em algo possível de ser entendido quer por estar num contexto, quer por conter um significado formal.

Segundo DRUCKER (1997, p.5) “a informação é o dado dotado de relevância e objetivo”. Converter dados em informação requer conhecimento. E o conhecimento por definição é especializado”.

O autor considera que ainda hoje o usuário dos computadores usa a nova tecnologia apenas para acelerar o que sempre fez antes, ou seja, processar dados numéricos convencionais. E vai mais longe ainda, ao afirmar que, quando a empresa muda o foco de dados para informações, seus processos decisórios, sua estrutura gerencial, e até mesmo a forma de realizar o trabalho têm que ser transformados, reformulados e reestruturados.

A organização baseada na informação, requer muito mais especialistas gerais do que as empresas de níveis hierárquicos, tornando sua estrutura organizacional mais horizontal, onde cada colaborador utiliza as informações com responsabilidade.

As organizações burocráticas, diante de tantas mudanças, encontravam-se despreparadas para usufruir do novo conceito sistêmico que a nova tecnologia passou a trazer e, segundo OLIVERA (1992, p.23), “sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

BIO (1996, p.18) considera sistema, “(...) um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo (...)”.

A empresa é interpretada como um sistema aberto, pois envolvem “a idéia de que determinados *inputs* são introduzidos no sistema e, processados geram certos *outputs*. Como efeitos, a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, de cujo processamento resultam bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado (BIO, 1996)”. Assim; os recursos utilizados pela empresa são *inputs* (ou entradas), e os serviços resultantes do processamento dessas entradas são os *outputs* (ou saídas) (CAUTELA, 1986).

Os componentes do sistema são apresentados por OLIVEIRA (1992, P.23) da seguinte forma:

- *“ os objetivos, que se referem tanto aos objetivos do usuário do sistema quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a própria razão da existência do sistema, ou seja, é a finalidade para qual o sistema foi criado;*
- *as entradas dos sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a energia e a informação (...) para a operação o processo, o qual girará determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos anteriormente estabelecidos;*
- *o processo de transformação do sistema, é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída) (...);*
- *as saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema. As saídas devem ser portanto, coerentes com os objetivos do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos para realizar o controle e avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão;*
- *a retroalimentação, ou realimentação, ou feedback do sistema, que pode ser considerada como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. A realimentação é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação incorporando o resultado da ação resposta desencadeada por meio de nova informação, a qual afetará seu comportamento subsequente , e assim sucessivamente.(...) Portanto, o objetivo do controle é reduzir as discrepância ao mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torna auto –regulador”.*

Para SPINOLA e PESSOA (1997) a tendência da automação da informação é crescente devido ao grande desenvolvimento dos computadores e a contínua queda do seu custo. Cada vez mais se utilizam mídias eletrônicas em substituição ao papel, e anexam-se sistemas inteligentes que permitem filtrar e interpretar diversas informações, além de gerar muitas vezes ações pré-programadas.

Mesmo com a importância da informação e a contribuição cada vez maior da informática, para os sistemas de informação persistem desafios a serem superados para que se tornem a força que impulsionará as organizações. O autor acima citado apresenta os seguintes desafios:

- consolidar métodos e tecnologia para maior automação e integração da informação que permitam às empresas criar um fluxo ágil e consistente, dinamizando os diversos processos;
- aperfeiçoar os métodos e técnicas para o gerenciamento da informação, capacitando-o a estabelecer claramente as demandas de novos sistemas, construí-los, implantá-los e mantê-los;
- avaliar e levar em consideração os impactos dos sistemas de informação sobre as estrutura formal das organizações.

As possibilidades de utilização da tecnologia da informação no gerenciamento por processos são apresentadas por VANZOLINI (1998, p.61), estando abaixo relacionadas:

- As informações aparecem simultaneamente nos lugares em que se precisa dela;
- O generalista faz o papel do especialista;
- A disponibilização da informação, permite que decisões podem ser tomadas em níveis hierárquicos mais baixos;
- O contato com o cliente é mais rápido e mais ágil;
- Os planos são revisados instantaneamente.

O sistema de informação propicia à organização a criação de um ambiente integrado e consistente capaz de fornecer informações necessárias a todos os seus usuários. Contudo o desenvolvimento e sua implantação é constituído de fases, que são apresentadas por SPINOLA e PESSOA (1998, p.97-102):

1. Planejamento estratégico da empresa – constitui a definição dos objetivos estratégicos da empresa a longo prazo, desdobrados para as áreas funcionais, em resultados quantificados que

se espera atingir. O detalhamento dessas metas define os desafios a serem buscados pelos colaboradores no plano operacional.

2. Planejamento estratégico da informação – os analistas juntamente com a alta administração, estabelecem as diretrizes para o uso estratégico da informação e da tecnologia a fim de se construir diagramas que representem a estrutura da empresa, seus objetivos, informações necessárias e prioridades no desenvolvimento do sistema.
3. Análise da área de negócios – define e modela os processos necessários para operar uma área específica de negócios. Como estão interrelacionados e que dados são necessários .
4. Projeto do sistema – define uma solução conceitual para o sistema ser implantado, ou seja, como será em termo de arquitetura, dados, procedimentos. Nesta fase ocorre a modelagem dos dados que é a base para toda estruturação dos serviços do sistema.
5. Construção do sistema – implementa o sistema em linguagem de computador para que possa ser colocado em operação.
6. Implantação do sistema – reúne diversos componentes do sistema (equipamentos, programas e pessoas) de maneira gradual e sistemática, estabelecendo passos seguros para sua integral operação no ambiente do usuário.
7. Manutenção dos sistema – reúne as atividades relacionadas a mudanças no sistema de informação, como a correção de erros, sua adaptação e aperfeiçoamento.

A implementação de uma sistema de informação adequado as novas necessidades de flexibilidade e agilidade que o mercado exige, requer a realização de mudanças estruturais na organização.

Alguns sintomas são citados por WALTON (1993) e que evidenciam uma má coordenação da relação entre os sistemas de informação e a organização. Todos têm fortes relações com as pessoas quando:

- Os empregados ignoram o sistema pelo fato de este não resolver as necessidades dos usuários ou quando não são desenvolvidos mecanismos organizacionais que asseguram o uso do sistema;
- Baixa moral entre os empregados, pelo fato de funções exercidas por profissionais com larga experiência sofrerem mudanças, ou até mesmo serem extintas com a implementação do novo sistema;
- Resultados desapontadores no uso do sistema, ao serem comparados com o que foi planejado.

Tais problemas podem ser evitados quando são considerados os fatores organizacionais, combinados com a análise das necessidades da organização, estabelecendo desta forma uma base sólida para a definição dos sistema de informações e das mudanças organizacionais necessárias. E BURCH (1989, p.14-17), propõe os seguintes fatores a serem considerados:

1. Natureza da organização – de acordo com o tipo de atividade da empresa, as necessidades de informações variam .
2. Categorias de organização – a maior ou menor centralização de gerenciamento, estabelece os parâmetros para o modelamento das informações.
3. Estrutura da organização – as responsabilidades e as formas de comunicação se alteram de acordo com a estrutura, alterando as necessidades de informação.
4. Estilo gerencial – as informações relevantes são determinadas pelo estilo de gestão da organização.

Quando a alta administração considera os fatores citados acima, certamente conflitos nos relacionamentos entre os administradores e seus colaboradores podem ser evitados.

Além de envolver a empresa globalmente os sistemas e tecnologia de informação estabelecem um caminho para sincronizar a implantação de novas tecnologias, causando mudanças na estrutura e nas atividades da organização.

Segundo MALONE, YATES e BENJAMIN (1997, p.50) a medida que o cenário competitivo se altera , algumas empresas emergirão como vencedoras(aquelas que operam mercados eletrônicos, ou os utilizam com sabedoria) e outras perderão (aquelas que são eliminadas da cadeia de distribuição e tentam aprisionar seus clientes com práticas obsoletas.

Afirmam os autores que as conexões eletrônicas entre fornecedores e clientes terão um efeito ainda mais importante em nossa economia, através:

- da redução dos custos de negociação;
- do estabelecimento de transações e ajuda aos compradores a encontrarem melhores fornecedores;
- dos mercados comércio eletrônicos a compra de certas mercadorias e serviços é mais atraente do que produzi-los.

Enquanto no passado os computadores basicamente serviram de suporte ao trabalho individual, afirmam APPLEGATE, CASH e MILLS (1997, p.40-46) que os sistema de computadores serão dirigidos por grupos. Capacidades analíticas, gráficas e de interfaces sofisticadas com o computador serão capazes de apresentar os dados em formas flexíveis e fáceis de utilizar.

Os computadores e *softwares* especiais servirão de suporte ao planejamento, à tomada de decisão e às atividades de controle dos executivos, permitindo que novas estruturas surjam entre os já conhecidos e que o mundo dos negócios tenha um resultado diferente.

Segundo os autores citados anteriormente, a tecnologia da informação permitirá a criação novas estruturas organizacionais, novos processos gerenciais e estratégias de gestão de recursos humanos capacitando os gerentes de um conjunto totalmente novo de opções para estruturar e operar seus negócios.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- As empresas terão, simultaneamente, os benefícios das de menor escala e das de maior escala;
- Até mesmo as empresas organizações serão capazes de adotar estruturas mais flexíveis e dinâmicas. As diferenças entre controle centralizado e descentralizado não serão mais tão marcadas;
- O foco será em projetos e processos, ao invés de em tarefas e procedimentos padronizados.

PROCESSOS GERENCIAIS

- A tomada de decisão será melhor compreendida;
- O controle será separado dos relacionamentos hierárquicos;
- Os computadores apoiarão a criatividade em todos os níveis organizacionais;
- Os sistemas de informações e comunicações reterão o histórico, a experiência e a especialização corporativa.

RECURSOS HUMANOS

- Os trabalhadores serão bem mais treinados, mais autônomos, e terão maior mobilidade;
- O ambiente de trabalho será estimulante e envolvente;
- A gerência será, para algumas pessoas, uma atividade de meio expediente, que será compartilhada e onde haverá rotatividade;
- As descrições de cargos associadas a tarefas rigidamente definidas se tornarão obsoletas;
- Os salários serão mais diretamente associados a contribuição de cada um.

Figura 6. Novas estruturas organizacionais, novos processos gerenciais e gestão de recursos humanos proporcionados pela tecnologia da informação, segundo APPLEGATE, CASH e MILLS (1997, p.41-46).

Por fim, o desafio no gerenciamento da informação, bem como para a área de tecnologia da informação é identificar, encontrar e/ou desenvolver, e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação empresarial e a troca de idéias e experiências, que facilitem e incentivem as pessoas a se unirem, a participarem, a tomarem parte em grupos, e a se renovarem em redes informais. A tecnologia da informação precisa dar meios para que se formem comunidades de trabalho, e não apenas para que as pessoas se comuniquem burocraticamente.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização da pesquisa

4.1.1 Quanto aos meios

A abordagem deste trabalho se caracteriza pela realização de uma pesquisa teórica, definida por DEMO (1987, p.23) como “aquela que monta quadros teóricos de referência”. O meio de investigação utilizado, foi pesquisa bibliográfica, com a utilização de livros, artigos, e teses como base da fundamentação do trabalho. Segundo o autor, o fato de não existir uma pesquisa puramente teórica, a pesquisa será complementada com um estudo de caso ilustrativo da COPESUL com a finalidade de apresentar as mudanças ocorridas na empresa em termos de reestruturação organizacional.

O estudo de caso, segundo CHIZZOTTI (1995, p.102) aborda a “coleta e registro de dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência. Ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora”.

4.1.2 Quanto aos fins

A opção pela pesquisa descritiva explicativa ocorreu pelo fato de possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais bem estruturados e dirigidos para a solução de problemas (MATTAR, 1994, p.89).

4.2 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de informações, foram utilizados dados secundários, definidos por MATTAR (1994, p.143) como “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que são catalogados à disposição dos interessados.

Durante o processo de pesquisa, a busca para encontrar a prática da teoria estudada, a leitura do artigo publicado pela revista Cases Studies “A gestão por processos permeando a organização” despertou o interesse pela mudança organizacional ocorrida na Copesul.

Desta maneira através de conversa informal por telefone com o engenheiro da empresa Senhor Bonilha ficou mais fácil a obtenção de informações mais detalhas do processo de reengenharia ocorrido na empresa.

5 COPEsul

A leitura do artigo “A gestão por processos permeando a organização”, escrito por Eduardo V. da Costa Guaragna e publicado pela revista *Cases Studies* em novembro de 1997, permitiu verificar a teoria estudada na realidade prática da organização.

Em busca de informações mais detalhadas a respeito do processo de reestruturação organizacional da Copesul, entrei em contato via telefone com o engenheiro Bonilha, que prontamente me atendeu e informalmente forneceu detalhes da reengenharia aplicada à empresa.

Além do contato telefônico outras informações foram enviadas via *fax* pelo engenheiro Bonilha e outras obtidas na *Internet* através do site da Copesul (www.copesul.com.br).

5.1 Histórico da empresa

Companhia Petroquímica do Sul, nascida estatal, iniciou suas operações em dezembro de 1982. Localizada no município de Triunfo, Rio Grande do Sul, Brasil, a Copesul detém 30% da capacidade produtiva de petroquímicos básicos do país. Foi privatizada em 1992 e, para manter-se competitiva, em 1993 empreendeu uma profunda transformação gerencial pela reengenharia, estabelecendo um sistema de Gestão por processos que reorganizou completamente a estrutura de trabalho. O controle acionário é dividido entre os grupos Odebrecht e Ipiranga, e acionistas como a Petroquisa, empresas, bancos, fundações e colaboradores - como são chamados seus 785 funcionários.

A nafta, matéria-prima da Copesul, chega à planta industrial por uma tubovia de 22 quilômetros, proveniente da Refinaria Alberto Pasqualini (Petrobras), em Canoas. Os petroquímicos básicos produzidos a partir da nafta (eteno, propeno, butadieno, xilenos e outros) são distribuídos por um sistema de tubovias às indústrias de segunda geração do Pólo: Ipiranga Petroquímica, Petroflex, OPP Petroquímica, OPP Polietilenos, Petroquímica Triunfo, DSM e Oxiten.

5.2 Gestão

A empresa adotou o Sistema Copesul de Gestão, nome dado à identidade empresarial que orienta as práticas da empresa na condução do negócio petroquímico. Busca permanentemente a excelência, tanto nos processos de gestão e produção, como nos resultados, com foco constante no atendimento equilibrado das expectativas de seus acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade em geral, e. construído a partir dos valores, missão e visão de futuro da Copesul. A reengenharia, empreendida em 1993 e 1994, redesenhou a Copesul em oito processos fundamentais. O trabalho em times foi distribuído por dez unidades de negócio.

5.3 Missão, Visão de futuro e Valores

- **Missão:** Fornecer competitivamente produtos petroquímicos básicos e intermediários, utilidades e serviços, com rentabilidade adequada para assegurar o desenvolvimento e a perpetuidade do negócio.
- **Visão:** Ser a empresa petroquímica líder na região de atuação, com desempenho de classe mundial
- **Valores:**

Quanto à comunidade: ética e responsabilidade; preservação do meio ambiente; preservação da imagem da empresa; Respeito

Quanto a resultados: dar preferência aos efeitos de longo prazo sobre os de curto prazo; comprometimento; preservação do patrimônio e atualização tecnológica.

Quanto a colaboradores: desenvolvimento; trabalho em times; abertura para participação; transparência; criatividade e capacidade de aprender; disposição para mudanças; espírito empreendedor; Saúde ; Segurança no trabalho; Confiança em si, nos outros;

Quanto a clientes: orientada para o cliente; fornecedor confiável.

5.4 Processos Fundamentais

O Sistema Copesul de Gestão está baseado em oito processos. Dois deles são operacionais: produção e comercialização. Os outros seis processos, são os de apoio: planejamento e gerenciamento do negócio, gerenciamento dos ativos, desenvolvimento de recursos humanos, atendimento às regulamentações e comunicação.

A cada ano, durante o ciclo de planejamento estratégico, são avaliadas as principais práticas e resultados da companhia e promovidas ações de melhoria no Sistema Copesul de Gestão, a partir de cenários e tendências atuais. O modelo de gestão da empresa foi reconhecido com o Prêmio Nacional da Qualidade 97 (categoria manufatura). Os principais processos de produção e o Sistema de Gestão Ambiental estão certificados respectivamente segundo as normas ISO 9002 e 14001.

5.5 Unidades de Negócios

Uma empresa com apenas três níveis hierárquicos - direção, executivos e colaboradores, assim é a Copesul hoje. O trabalho é dividido em times, reunidos em dez unidades de negócio:

- Financeira; Comercial; Engenharia; Manutenção; Recursos Humanos; Segurança, Saúde e Meio Ambiente; Projetos; Olefinas; Aromáticos; Utilidades.

Cada unidade é liderada por um executivo, segundo o modelo de centro de resultados, dentro da relação cliente-fornecedor interno e na busca de elevada qualidade nas relações e no desempenho organizacional. A administração é conduzida pelo comitê diretivo (diretores, executivos e assessores), em colegiado.

Os 43 times da Copesul são polivalentes, com visão sistêmica dos processos aos quais estão atrelados. Cada time possui um facilitador, escolhido pelos colegas, em processo 360°. É sua responsabilidade incentivar e orientar o grupo. As equipes têm autonomia e comprometimento com os resultados da empresa e de sua unidade.

5.6 Qualidade

A Copesul é a primeira empresa do sul, junto com a Weg Motores, e a única do país, no setor petroquímico, contemplada com o Prêmio Nacional da Qualidade (Este prêmio é similar ao Malcom Baldrige National Quality Award, norte-americano e ao European Quality Award). Participando desde 95 do processo de avaliação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, a Empresa em 97 obteve a faixa 7 de pontuação com destaques nos Critérios de Liderança, Informação e Análise, Planejamento Estratégico, Gestão de Processos e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

O Sistema Copesul de Gestão se utiliza dos sistemas de qualidade e de gestão ambiental, certificados segundo a ISO 9002 e a ISO 14001 respectivamente. Foram concebidos e integrados com base em documentação eletrônica, permitindo alta confiabilidade dos dados, agilidade nas decisões e rastreamento das informações.

Programas específicos são desenvolvidos, descentralizadamente, segundo as características e necessidade das unidades. Neste contexto destaca-se o "5S" nas unidades de Produção e nos times de Materiais, Oficinas e Laboratório. A Copesul participa do Programa Gaúcho da Qualidade, coordenando as ações do Comitê "Q", formado por 26 organizações mais desenvolvidas na gestão pela qualidade no Estado.

5.7 Tecnologia

A Copesul foi inovadora no seu contrato original de implantação. Pela primeira vez no país, o projeto de uma central petroquímica previa a transferência da tecnologia pelos projetistas, o que permitiu à empresa atualizar a planta constantemente, adotando as inovações tecnológicas mais competitivas.

Em 1988 ocorreu a primeira grande melhoria na Copesul. Todo projeto foi revisto e identificados os pontos que limitavam a produção, sendo então implantadas modificações que aumentaram a capacidade produtiva de 420 mil para 600 mil toneladas/ano de eteno.

Prosseguindo no caminho da modernização, foi concluído em 1996 o Programa de Atualização Tecnológica (PAT), utilizando os mais modernos processos nesta área. A empresa obteve como resultados imediatos uma redução de 10 a 15% no consumo específico de energia (por quilograma de produto), uma melhoria da seletividade em produtos nobres (maior volume eteno-propeno com a mesma quantidade de matéria-prima) e o aumento da produção.

5.8 Recursos Humanos

A visão de Recursos Humanos da Copesul foi reformulada na reengenharia, com base em intenso benchmarking..

A Copesul transformou-se em uma nova empresa, reduzindo de sete para três níveis hierárquicos. A liderança é exercida pela direção e executivos, em um clima de transparência e objetividade.

O programa de educação da companhia visa o alto desempenho dos times e unidades. A satisfação dos colaboradores é medida através da pesquisa anual Linha Aberta, que aborda itens como gestão, comunicação, liderança e entendimento das diretrizes estratégicas.

Parte do lucro da Copesul é distribuída aos colaboradores, na forma de bônus por resultados, vinculado ao alcance de metas empresariais, um estímulo ao trabalho em equipes.

Um plano de carreira inovador, denominado Gestão da Evolução Profissional (GEP), incentiva o desenvolvimento de cada colaborador em multihabilidades. A prática de remuneração e benefícios tem nível destacado em relação ao mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teórica permite ao acadêmico ampliar seus conhecimentos e ao mesmo tempo, desenvolver um pensamento crítico diante das idéias estudadas.

Desta maneira, a teoria pesquisada e apresentada pelos diversos autores a respeito do modelo burocrático, conclui-se que a forma organizacional é muito rígida para possibilitar meios elásticos e flexíveis á adaptação inovadora, não permitindo uma liderança competitiva e a conseqüente sobrevivência da organização num ambiente dinâmico como o proporcionado pelo gerenciamento por processos.

A hierarquia sólida, com culturas institucionais profundamente arraigadas com limites claros de autoridade e linhas de comando e o excesso de controle dos recursos de cada departamento não são mais as marcas da excelência da organização.

Por outro lado, as organizações em que o gerenciamento dos sistemas de informações referentes às atividades cotidianas e rotineiras estejam integradas, interligadas, ou que diversas tecnologias trabalhem cooperativamente de maneira flexível, possibilitarão vantagem competitiva em um mercado mutante.

As empresas que passam por mudanças organizacionais como a reestruturação dos processos, ou mesmo a reengenharia, têm como grande aliada a tecnologia da informação, que direciona as novas estruturas e outras transformações na organização.

Tudo isso torna-se um grande desafio, visto que, as organizações estão passando por um momento de transição, onde não existem respostas claras e definitivas para as mudanças que ocorrem tão rapidamente.

A tecnologia da informação é poderosa e extremamente importante para a organização.

O gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância.

Essa função é considerada, no contexto econômico, um como uma das responsáveis pelo sucesso da organização seja no nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade.

Desta forma, as empresa que possuir informações compatíveis com as exigências desse ambiente, altamente competitivo, terá um instrumento decisivo para o sucesso.

Convém ressaltar que, mais importante ainda, no que se refere a ganhar vantagem competitiva, é a forma como é utilizada pelos colaboradores e gerentes da organização.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APPLEGATE, Lynda M, CASH, James I. e MILLS, D. Quinn. A tecnologia da informação e o gerente de amanhã. In : MCGOWAN, William G. **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo : Atlas, 1996.
- BURCH, John e GRUDNITSKI, Gary. Information systems : **theory and practice**. 5. Ed. John Wiley & Sons, 1989.
- CAUTELA, Alcione Lourenço. **Sistema de informação na administração de empresas**. São Paulo : Atlas 1986.
- CHAMPY, Michael. Preparando-se para a mudança organizacional. In : HESSELBEIN, Francis, GOLDSMITH, Marshal, BECKHARD, Richard. A organização do futuro : **como preparar hoje as empresas de amanhã**; organização The Peter F. Drucker Foundation; tradução Nova assessoria. São Paulo : Futura, 1997.
- CHINELATO FILHO, J. João. **A arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro : LTC— Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2 ed. São Paulo : Cortez, 1995.
- COPESUL. Endereço eletrônico : **www.copesul.com.br**

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos : estudo integrado das novas tecnologias de informação.** São Paulo : Atlas, 1998

DEMO, Pedro. **Introdução a metodologia da ciência.** São Paulo : Atlas, 1985.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY JR, James H. **Organizações : comportamento, estrutura, processos.** São Paulo : Atlas, 1981.

GUARAGNA, Eduardo V. da costa. **A gestão por processos permeando a organização.**
Revista Cases Estudios. Novembro/1997. p.32-49

HAMMER, Michael. A essência da nova organização. In : HESSELBEIN, Francis, GOLDSMITH, Marshal, BECKHARD, Richard. **A organização do futuro : como preparar hoje as empresas de amanhã;** organização The Peter F. Drucker Foundation; tradução Nova assessoria. São Paulo : Futura, 1997.

JUCIUS, Michael J., SCHLENDER, William E. **Introdução à administração : elementos da ação administrativa.** 3. ed. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1990.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo : Atlas, 1992.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por processo. In : CONTADOR, José C. **Gestão de operações : a engenharia da produção a serviço da modernização da empresa.** 2. Ed. São Paulo : Edgard Blucher, 1998.

SPINOLA, Mauro de Mesquita, PÊSSOA, Marcelo S. de Paula. Tecnologia da informação. In : CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações : a engenharia da produção a serviço da modernização da empresa.** 2. Ed. São Paulo : Edgard Blucher, 1997.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia.** 2.ed. São Paulo : Ática, 1977.

WALTON, Richard E. Tecnologia da informação : o uso de tecnologia da informação pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo : Atlas, 1993.